

# VU Research Portal

## Waarom betere contracten tot betere projecten leiden in de ICT

Kamminga, Y.P.; Dohmen, H.

### ***published in***

Tijdschrift Conflicthantering  
2014

### ***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

Kamminga, Y. P., & Dohmen, H. (2014). Waarom betere contracten tot betere projecten leiden in de ICT. *Tijdschrift Conflicthantering*, 2014(5), 23-27.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Waarom betere contracten tot betere projecten leiden in de ICT

ICT-projecten vallen vaak aanzienlijk duurder uit dan gepland en worden soms zelfs halverwege de uitvoering stopgezet. Vooral bij de overheid is dat het geval.<sup>1</sup> De afgelopen jaren is gezocht naar oplossingen om ICT-mislukkingen te voorkomen en verspilling tegen te gaan.<sup>2</sup> Het gaat echter nog steeds mis en het feit dat er inmiddels een speciale Tweede Kamercommissie is ingesteld geeft wel aan dat er dringend behoefte is aan verbetering.<sup>3</sup> Peter Kamminga en Hub Dohmen laten in dit artikel zien dat contracten een oorzaak van het falen kunnen zijn, hoe deze conflict in de hand werken en hoe het beter kan.

Door Peter Kamminga en Hub Dohmen

**A**ls verklaring voor falende projecten wordt vaak gewezen naar technische problemen, van buiten komende oorzaken, slecht verlopende communicatie en conflict.<sup>4</sup> Wij zijn echter van mening dat ook de manier van contracteren en de wijze van inrichting van contracten van sterke invloed is op het ontstaan van conflicten en ook zijn weerslag heeft op projectresultaten. Contracten kunnen een positieve rol spelen in projecten maar in hun huidige vorm zijn ze vaak mede een oorzaak van vertraging en kostenoverschrijding. De oplossing ligt volgens ons niet bij het volledig dichttimmeren van contracten (waarbij over elk mogelijk projectrisico iets is opgenomen in het contract). Op basis van onderzoek naar projectsucces lijkt het antwoord veel meer te liggen bij een inrichting van contracten die de onderlinge samenwerking structureert, die partijen aanzet verstoringen in het project snel op te merken, en die middelen biedt die partijen in staat stellen vlot te reageren als problemen zich toch voordoen.<sup>5</sup>

## Probleemanalyse

Een moeizaam verlopende communicatie is een belangrijke oorzaak van het niet-tijdig signaleren en het te laat aanpakken van problemen op projecten.<sup>6</sup> Dat komt in empirische studies naar projectsucces steeds weer naar voren. Evaluaties van ICT-projecten bevestigen dat beeld.<sup>7</sup> Vaak zijn, naast technische problemen, menselijke fouten de oorzaak van het falen van een project. In succesvolle projecten blijkt dat met name een goede onderlinge interactie en constante afstemming tussen contractpartners bepalend is voor een positief resultaat. Een goede samenwerking betekent niet dat elke tegenvaller

wordt voorkomen. Er zijn tenslotte tal van onvoorzienbare en van buiten komende oorzaken die tot aanpassingen kunnen leiden. Wat blijkt is dat in projecten waar de opdrachtgever en leverancier een goede interactie en onderlinge communicatie hebben, men snel maatregelen neemt en men door goede samenwerking de schade weet te beperken. Het succes van projecten schuilt dus deels in de gezamenlijke reactie van partijen op onverwachte gebeurtenissen.

In het geval van problemen wordt al snel de schuldvraag centraal gezet en gewezen naar onvoldoende afstemming en communicatie in plaats van de handen ineen te slaan om een oplossing te vinden. Dan komt ook het contract op tafel en worden juristen ingeschakeld en verhard standpunten verder.

Contracten bieden regels en afspraken die juridisch verhelderen maar vaak sterk competitief van karakter zijn, doorgaans meer competitief dan coöperatief. Wij richten contracten vaak zo in dat ze risico's strikt toedelen en minder dat ze de samenwerking of interactie bevorderen. Het faciliteren van samenwerking is iets wat normaal gesproken een verantwoordelijkheid van het management is.

De inrichting van een contract – de juridische onderbouwing van de relatie – heeft echter direct effect op de samenwerking zodra dat contract op tafel komt. En dat gebeurt bij grote projecten met regelmaat. Een contract verwordt dan snel tot een instrument dat een wij-zij-houding in de hand werkt en partijen uiteendrijft en samenwerking ondergraaft. Een eenmaal ontstaan probleem kan door contracten snel uitvergroot raken. Juist op die momenten is er echter behoefte aan

een gezamenlijke benadering teneinde de schade beperkt te houden.<sup>8</sup> Inzichten in hoe contracten de interactie en communicatie een positieve impuls geven zijn echter nog maar weinig ontwikkeld.

### Waarom interactie in projecten zo belangrijk is

Het afstemmen tussen contractpartners is altijd verstandig maar in ICT-projecten is die afstemming om een aantal redenen zelfs essentieel.

#### Interactie essentieel in ICT-projecten

Een aantal redenen maken investeren in interactie belangrijk. Ten eerste is er een sterk kennisverschil tussen afnemer en leverancier. Als er geen goede communicatie is, leidt dat snel tot uiteenlopende verwachtingspatronen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en onderlinge vervreemding. Onduidelijkheid over wat de afnemer precies wil maakt het voor de leverancier lastig passende oplossingen te presenteren. Ten tweede zijn projecten vaak complex, waardoor eenvoudig iets misgaat. Door de omvang van projecten is de impact van fouten groot en loopt de schade snel op. Gebrek aan interactie levert frustratie op, (te) laat identificeren van gemaakte fouten en discussies over de schuldvraag. Ten derde is er een sterke afhankelijkheidsrelatie tussen afnemer en leverancier. De afnemer kan zich volledig overgeleverd voelen aan de leverancier en daarmee blootgesteld aan opportunistisch gedrag. Gebrek aan informatie kan vertrouwen verder ondermijnen. Tot slot is het verloop van de interactie bij de IT-leverancier essentieel. Als die niet goed loopt kan er spanning ontstaan tussen de binnen- en buitendienst, bijvoorbeeld als de buitendienst een oplossing belooft die de binnendienst niet kan maken binnen de beloofde termijn of voor de beloofde prijs. Dat heeft vervolgens zijn weerslag op de afnemer-leverancierrelatie. Kort gezegd, zonder duidelijke interactie loopt het spaak.

#### Belangentegenstelling in de aanbesteding

Interactie is dus essentieel, maar het contracteringsproces rond ICT-projecten geeft weinig prikkel tot spontane open interactie en wekt eerder geheimzinnigheid in de hand. De kiem voor een verstoorde interactie wordt vaak al gelegd bij de basis van een project en gedurende het eerste contact tussen opdrachtgever en leverancier: de leveranciersselectie- of aanbestedingsfase. Dat vloeit voort uit duidelijk tegengestelde belangen ten aanzien van communicatie rond de prijs en de extra kosten die wijzigingen met zich meebrengen. Die spanning wordt al zichtbaar bij de selectie van een opdrachtnemer en werkt door in het hele project. Hoe dit tot een verstoorde relatie kan leiden, kunnen we het beste met een voorbeeld illustreren. Een overheidsorganisatie wil bijvoorbeeld organisatiebreed een nieuw ICT-systeem aanschaffen. Ze benadert een aantal

leveranciers voor een prijsopgave. De opdrachtgever heeft ongeveer voor ogen wat het systeem moet kunnen, maar niet in detail. De opdrachtgever zal na afweging van de prijsopgaves het project vervolgens gunnen aan de leverancier die de laagste bieder is. Een ICT-leverancier die de opdracht graag binnen wil halen, zal een scherpe prijs bieden.

Aan beide kanten spelen factoren die de open interactie tussen partijen ondermijnen en later tot problemen kunnen leiden. Ten eerste heeft de opdrachtgever vaak maar beperkt tijd voor het volledig doordenken en communiceren van zijn wensen. Uit kostenoverweging zal de opdrachtgever zijn wensen vaak niet tot in detail uitwerken en met een zogenaamde 'functionele vraag' de markt benaderen. Het uitgangspunt daarbij is dat de ICT-leveranciers professioneel genoeg zijn om de projectomschrijving te beoordelen, gaten op te vullen en te bedenken hoe ze het project uit gaan voeren. De opdrachtgever verwacht vaak dat hij tijdens de uitvoering altijd nog kan 'bijsturen' of in overleg met de leverancier zijn wensen nader kan invullen of aanpassen.

Dus de leverancier baseert zijn offerte op de aan hem verstrekte (incomplete) vraagomschrijving. Hij ervaart op zijn beurt geen sterke prikkel om vooraf vragen te stellen, te wijzen op eventuele fouten of onvolledigheden in de vraagspecificatie. Dat kan namelijk leiden tot vertraging in het gunnen van het project en wellicht tot uitbreiding van het projectomschrijving waardoor hij gedwongen is zijn prijs te verhogen. De optimistische aanname is dat veel onvolkomenheden en onduidelikheden 'al werkende weg' zijn op te lossen, en de leverancier in de selectiefase niet op alle slakken zout moet leggen wil hij een goede kans maken het project binnen te halen. Voor leveranciers kan het bovendien verleidelijk zijn om potentiële problemen die zij zien in de oorspronkelijke projectomschrijving 'op te sparen' om later eventueel als meerwerk te kunnen factureren.

Stel, het contract wordt gegund aan de betreffende leverancier. Dan ontstaan de eerste problemen vaak gedurende de uitvoering. In de loop van het project blijkt bijvoorbeeld dat de leverancier keer op keer aangeeft dat een specifieke wens van de opdrachtgever niet volgens de specificaties is en daarom niet in het contract staat. Dat heeft tot gevolg dat de opdracht bijgesteld wordt en het als meerwerk en extra kosten in rekening gebracht wordt. Dat kan leiden tot discussies tussen opdrachtgever en opdrachtnemer over of iets al dan niet in het contract staat en wie voor de financiële gevolgen van wijzigingen moet opdraaien.

Het contract wordt dan een middel om claims te onderbouwen of af te wijzen. Als de kosten oplopen, is het niet ongebruikelijk dat de klant en opdrachtgever risico's op elkaar afschuiven en extra eisen leiden soms tot nieuwe contractonderhandelingen. Irritaties lopen dan snel op en de samenwerking kan onder flinke spanning komen te staan en tot een juridisch



Shutterstock/alexskopje

conflict uitgroeien. De discussie ‘juridiseert’ en focust op wie verantwoordelijk en aansprakelijk is, wie de risico’s draagt, en wie had moeten waarschuwen of moeten inlichten. Als gevolg daarvan kan de samenwerking ontsporen en bij elk voorval graven partijen zich dieper in hun posities in. Spanning ontstaat dus als partijen niet tijdig aangeven wat ze precies willen, elkaar niet voortijdig waarschuwen, en niet over fouten communiceren. De manier waarop contractrelaties tot stand komen en de spanning die ontstaat vanaf het begin van de relatie zijn debet aan het feit dat zoveel interacties slecht verlopen en projecten falen. Bijsturing is dus nodig om samenwerking op de rails te houden.

### Oplossingsrichtingen

De som van alle genoemde eigenschappen van ICT-projecten, de dynamiek tijdens contractering en discussies rond contracten onderstrepen het belang van interactie. Ze illustreren echter ook hoe lastig het is om tot een effectieve interactie te komen en deze een projectlang vol te blijven houden. Het management weet dat en zal daarom inzetten op vaak overleggen, helder communiceren, goed afstemmen, monitoren en feedback geven. Wat vaak lijkt te ontbreken is een goede ondersteuning. Het contract focust op inhoudelijke rechten en plichten, maar schraagt samenwerking niet. Dat maakt het succesvol implementeren van deze *best practices* op projecten een uitdaging. Als de verhouding onder druk staat, leidt het contract tot ingraven in posities. Wat ontbreekt is een instrument dat effectieve prikkels geeft om een goede interactie vlot te trekken en belangen op één lijn te krijgen.

### Leren van projectallianties in de bouw

Ervaringen in de bouwwereld bewijzen dat met slimme oplossingen interactie is te faciliteren. De bouwwereld gebruikt zogenaamde ‘project allianties’ – een set afspraken om verhoudingen gedurende een project op het goede spoor te houden.<sup>9</sup> Die ervaringen zijn ook bruikbaar voor ICT-projecten, omdat de bouw met soortgelijke problematiek te maken heeft en ook daar is goede onderlinge afstemming essentieel voor projectsucces. Wat valt te leren van deze allianties waar het gaat om effectieve interactie op ICT-projecten?

Project-alliancing is een aanpak die inzet op het creëren van een ‘*common fate*’ en risicodeling.<sup>10</sup> Het idee is dat de partijen samenwerken als een team om gezamenlijke zakelijke doelstellingen te realiseren. Alliantie-afspraken geven ondersteuning aan het samenwerkingsproces en nemen tegelijkertijd de belangen- tegenstelling goeddeels weg. Een goed verlopende interactie staat daarbij centraal. De alliantieovereenkomst – de juridische vertaling van het managementconcept – omvat bepalingen over doelen, de planning van het realisatieproces en hoe om te gaan met risico’s. In een ‘*partnering charter*’ leggen de projectdeelnemers vast zich te houden aan de partneringsbeginselen en beloven zij te handelen in het belang van het project. De principes die ten grondslag liggen aan allianties gebruiken we hier als denkraam voor het bieden van steun aan interactie die aansluit bij de specifieke uitdagingen in ICT-projecten.

Een set procesafspraken voor succesvolle interactie in projecten  
Hoe zijn de eerder gesignaleerde uitdagingen in ICT-projecten te overwinnen? Een oplossingsrichting om het probleem van

onbegrip en gebrek aan vertrouwen aan te pakken zijn activiteiten voor het opbouwen van een goede, gelijkwaardige werkrelatie. Succesvol gebleken praktische toepassingen zijn het reeds gedurende de selectiefase organiseren van informatie-bijeenkomsten tussen opdrachtgever en leveranciersteams, wensen ten aanzien van het profiel van de teamleden vaststellen, het organiseren van project start ups waar men na de selectie doelen en wensen bespreekt, regelmatig houden van projectvergaderingen (eventueel onder leiding van professionele gespreksleiders), sociale evenementen (zoals teamuitjes), en het verkrijgen van commitment van de 'beslissers'.<sup>11</sup> Bij die bijeenkomsten is het verder nuttig om telkens aandacht te besteden aan verbeterpunten en wensen.

Om het inzicht in elkaars belangen te vergroten, werkt het goed belangen en zorgen actief te delen door helderheid over de gezamenlijke organisatorische doelstellingen, individuele doelstellingen en projectdoelstellingen te verschaffen. Dat draagt bij aan het identificeren van verschillende verwachtingen en opvattingen, waardoor de partijen conflicten matigen en verlies van vertrouwen voorkomen. Dat kan bijvoorbeeld ook door inzicht in prijszetting te verschaffen middels *open-book-accounting*. Dergelijke open informatiedeling tussen

economische prikkels in contracten. Bekende voorbeelden van contractuele prikkels zijn bonussen wanneer een vooraf vastgesteld kwaliteitsniveau wordt behaald of overtroffen, of wanneer een projectdeel gereed is voor de deadline. Ook niet-financiële persoonlijke prikkels kunnen worden gebruikt, zoals beloningen gericht op persoonlijke ontwikkeling, invloed en waardering. Ook kan een team worden ingesteld dat nadenkt over besparingen en hoe die op een voor beide partijen financieel aantrekkelijke manier worden verdeeld.

**Aanvullende maatregelen: managen van de tegengestelde belangen**

In voornoemde maatregelen is uitgegaan van wat partijen zelf kunnen doen. Sterk tegengestelde belangen zoals winstmaximalisatie bij de leverancier en kostenbeheersing bij opdrachtgever kunnen desondanks tot conflicten leiden. Voor hardnekkige gevallen is het efficiënt als de opdrachtgever en opdrachtnemer aanvankelijk proberen deze tegenstelling onderling op te lossen, maar als dat geen oplossing biedt daarbij een derde te betrekken.

Fundamentele belangentegenstellingen of hardnekkige verschillen van inzicht zijn aan te pakken door onafhankelijke

## Interactieproblemen zijn te bestrijden door te denken in een duurrelatie

contractpartners geeft inzicht in visie en zorgen en draagt bij aan onderling vertrouwen.

Het probleem van te weinig communicatie, afwachtende houding en communicatie via ongeschikte kanalen kan men managen door actief communicatie te faciliteren. Dit kan door elkaar vroegtijdig op te zoeken in bijeenkomsten, via project start ups, en selectie van teamleden die commitment aan communicatie tonen en daarin specifiek vaardig zijn, eventueel aangevuld met communicatietrainingen.

Bij interactieproblemen die hun oorsprong vinden in botsende persoonlijkheden en verschillende met elkaar conflicterende werkwijzen en houdingen is het goed te investeren in adequate selectie van werkpartners en ervoor zorg te dragen dat er een match is tussen de organisaties en tussen de beide managementteams.

Problemen die ontstaan als gevolg van tijds-, politieke of technische druk zijn te bestrijden door vooraf bepaald proces voor het oplossen van problemen vast te stellen. Voorbeelden zijn speciale taakgroepen instellen waarin mogelijke risico's en conflicten kunnen worden besproken, een geschiloplossingssysteem bespreken en ontwerpen in het beginstadium van samenwerking, en training van het gebruik in herkenning, preventie en adequate oplossing van conflicten.

Naast focussen op interactie kan men bepaalde afspraken ten aanzien van tijd en kwaliteit benadrukken door te werken met

adviseurs in te schakelen. In de bouwpraktijk wordt naast met mediators wel gewerkt met zogenaamde 'reflectoren' en een 'raad van deskundigen'. Zij kijken vanaf het begin van een project mee en signaleren of er mogelijke misverstanden ontstaan, signaleren risico's die kunnen uitmonden in conflicten en kunnen in veel gevallen ook zelf een oplossing bieden. Dat kan door bemiddeling, of door een al of niet bindend advies te geven.

Interactieproblemen kunnen ook voortvloeien uit belangentegenstelling en gebrek aan prikkels voor coöperatief gedrag. Deze zijn te bestrijden door te denken in een duurrelatie. Praktische uitwerking is als bij de bespreking van het project de partijen de mogelijkheid en ambitie bespreken om vaker met elkaar zaken te doen in geval van een succesvol project. Dat kunnen ze vormgeven in een raamwerkcontract of het opsplitsen van een groter project in kleinere projecten waarin leveranciers zich kunnen bewijzen en vervolgoopdrachten kunnen verdienen. Zo omzeilen partijen de belangentelling ten aanzien van prijs en meer- en minderwerk.

Het probleem van een gebrek aan prikkels tot effectieve interactie en gebrek aan reputatie-effecten is te verminderen door het bekendmaken van ervaringen. Concreet gebeurt dat door bij de toekenning van nieuwe opdrachten de *past performance* van beide partijen op eerdere projecten mee te nemen.



Een contract kan in al deze voorstellen een centrale rol spelen. De maatregelen zijn stuk voor stuk als afspraak vast te leggen en goed in een juridisch kader voor samenwerking in te passen. Ze zijn namelijk allemaal in de vorm van afdwingbare afspraken tussen partijen te gieten. Opdrachtgevers kunnen deze bepalingen al bij de selectie van leveranciers als criteria communiceren en vervolgens een plek geven in een contractueel kader. De uitdaging is dat effectief te doen. Er is de nodige ervaring opgedaan hoe deze processen efficiënt in te richten. De bouw experimenteert met selectie op samenwerkingsvaardigheden, het gebruik van project-charters en projectgedragscodes. Zo hebben partijen een stevig kader dat niet alleen de inhoudelijke afspraken maar tevens de samenwerking ondersteunt.

### Samenvatting en conclusies

De vaak moeizame interactie tussen opdrachtgever en leverancier blijkt een van de belangrijkste factoren die het verloop van complexe projecten verstoren. ICT-projecten zijn een ultiem voorbeeld. De moeizame interactie vindt op haar beurt haar oorsprong in de complexe setting, maar ook het verschil in perspectief, achtergrond en belangen leidt tot niet-begrijpen. Specifieke kenmerken die ICT zo gevoelig maken voor mislopen van interactie en communicatie zorgen ervoor dat de problemen zich telkens weer voordoen. Met dit artikel hebben wij geprobeerd inzicht in de achterliggende problematiek te verschaffen en een aantal oplossingsrichtingen te presenteren om interactie te verbeteren en te ondersteunen.

Het investeren in relatie, communicatie en manieren om informatie te delen, en een zorgvuldige keuze van contractpartners liggen ten grondslag aan succesvolle projecten. Door de juiste vragen te stellen kan men beter inzicht krijgen in doelen, zienswijze en risico's die men ziet, en op basis daarvan heldere afspraken maken. Wij hebben getracht weer te geven waarom het nuttig lijkt die investering in een goede interactie reeds in de contracteerfase te starten.

Het inrichten van contracten voor samenwerking vraagt een verbreding van de traditioneel juridisch visie. Het faciliteren van samenwerking tussen de partijen gaat duidelijk verder dan alleen het bieden van gebruikelijke juridische kaders. Dit tilt contracten van het niveau van een juridische momentopname dicht naar de dynamiek van de werkelijkheid van projecten. Alleen door na te denken over maar ook te experimenteren met dergelijke contracten kan de juristerij daadwerkelijk bijdragen aan het faciliteren van interactie en aan succesvollere projecten.

### Noten

- 1 Zie bijvoorbeeld Kepinsky refererend aan het rapport van MarketCap International Public sector: *IT Project Evaluations*, waaruit onder andere blijkt dat 80% van de grote projecten een overschrijding kent en 60-70% een overschrijding van meer dan 20%, bijna alle deadlines overschrijden en een of meer

doelstellingen niet worden behaald, M. Kepinski, 'IT-mismanagement kenmerkt publieke sector', *Computable*, 4 oktober 2010. Zie voor eerdere rapportages waaruit een soortgelijke negatieve beeld naar voren komt, Algemene Rekenkamer, 'Lessen uit ICT projecten bij de overheid', *Kamerstukken II* 2007/08, 26 643 (Informatie en informatietechnologie) nr. 100.

- 2 N. Beenker somt in zijn rapport een lange lijst oorzaken op, N. Beenker, 2004, p. 34-36.
- 3 De Tijdelijke Commissie ICT is in april 2014 begonnen met haar hoorzittingen en onderzoek naar de oorzaken van mislukken van ICT-projecten bij de overheid en verwacht in het najaar van 2014 met haar rapport te komen.
- 4 Zie voor studies onder andere A. van Dijk, 'Succes-faalfactoren bij ICT projecten', *Informatie*, juli/augustus 2008, p. 40. Zie voor typisch juridische faalfactoren C. Stuurman, 'Voorkomen is beter dan genezen. ICT contracten en conflictpreventie', in: P.C. van Schelven, *Van geschil tot oplossing*, Deventer: Kluwer 2009, p. 261-268, N. Beenker, 2004 en J.A.M. Oonicks, *Waarom falen informatiesystemen nog steeds? Richtlijnen en criteria voor het ontwerpen van geautomatiseerde informatiesystemen*, Samson 1982.
- 5 Voor studies verricht naar projectsuccesfactoren en samenwerking in complexe projecten en de rol van het contract, zie onder andere Y.P. Kamminga, *Towards effective governance structures for contractual relations: Recommendations from social psychology, economics and law for improving project performance in infrastructure projects*, Tilburg: Tilburg University Press 2008; A.G.J. van Wassenaeer en C.H.J. Thomas, *Werknuitvoering 21: interactief naar een nieuwe generatie bouwcontracten*, Preadvies Vereniging van Bouwrecht, 2008; Y.P. Kamminga, *Bruggen bouwen - praktijkgids voor systematisch samenwerken in bouwprojecten*, Gouda: PSIBouw/Regieraad (PSIBouw Praktijkgids 6).
- 6 Zie voor een bespreking van succesfactoren in grote projecten bijvoorbeeld Y.P. Kamminga, *Towards effective governance structures for contractual relations*, Tilburg: Tilburg University Press 2008.
- 7 Zie bijvoorbeeld A. van Dijk, 'Succes-faalfactoren bij ICT projecten', *Informatie*, juli/augustus 2008, p. 40; Algemene Rekenkamer, *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid - Deel B*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2008.
- 8 Zie ook Kreuken e.a. die het verband tussen communicatie en contract benoemen, 'Vertrouwenscrisis in de IT keten', *Informatie*, juni 2009.
- 9 Voorbeelden van in alliantie uitgevoerde projecten zijn de Waardse alliantie, de A2 Hooggelegen en de N201.
- 10 Zie ook M.A.M.C. van den Berg, 'Alliancing', *Bouwrecht* 2002, nr. 10, p. 835-857 en M.A.M.C. van den Berg en Y.P. Kamminga, 'Optimal contracting for alliances in infrastructure projects', *ICLR* 2006, Vol. 23, Part 1, January 2006, p. 59-77 met verdere verwijzingen.
- 11 Hier kan men ook denken aan een preventieve rol voor een mediator. Een mediator kan de partijen vooraf helpen de belangen helder te krijgen, mogelijke risico's in kaart te brengen en afspraken te maken hoe het beste met tegenvallers om te gaan. Zie ter vergelijking het voorstel van Schonewille voor het gebruik van een 'preventieve mediator' in het kader van het opstellen van huwelijkse voorwaarden, F. Schonewille, *Rechtvaardige huwelijkse voorwaarden en pre-marital mediation*, *Tijdschrift voor Conflicthantering* 2011, nr. 6, p. 28-35.



### Over de auteurs

Peter Kamminga is als universitair hoofddocent verbonden aan de rechtenfaculteit van de VU. Hij is tevens Postdoctoral Research Fellow aan de Harvard Universiteit in de Verenigde Staten (Program on Negotiation) waar hij empirisch onderzoek doet naar innovatieve contracteringsmethoden voor complexe multi-party projecten.



Hub Dohmen is, na opleiding en werkzaamheid in techniek en design, ICT-/IP-advocaat en mediator bij Dohmen advocaten te Tilburg. Hij is tevens gastdocent aan de rechtenfaculteit van de Tilburg University, vakgroep privaatrecht, en IP-gastdocent aan meerdere technische en creatieve hbo- en mbo-opleidingen.